

سلسلة المدير الممارس

الأمين

# استخدام مدربك التنفيذي

واين هارت  
كارين كريكلاند

نقله إلى العربية  
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

حليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان  
Obekan

❦ دليل الأفكار العملية ❧

# استخدام مدربك التنفيذي



دليل الأفكار العملية

# استخدام مدربك التنفيذي

تأليف

واين هارت

كارين كيركلاند

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Using Your Executive Coach  
E. Wayne Hart and Karen Kirkland  
Copyright © 2001 Center for Creative Leadership  
ISBN 978-1-882197-69-9

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 1430 هـ

ISBN 1 - 671 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

مكتبة العبيكان، 1429 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هارت، واين

استخدام مدربك التنفيذي، / واين هارت؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب، - الرياض، 1429 هـ.

46 ص، 14 × 21 سم.

ردمك: 1 - 671 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية

أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1234



صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



## مَحْمُولَاتُ الْكِتَابِ

### الصفحة

### الموضوع

- ١١ ..... ما هو التدريب التنفيذي ؟
- ١٢ ..... الاستعداد لمدرّب تنفيذي .
- ١٤ ..... تأسيس علاقة تدريبية .
- ١٦ ..... العمل مع مدرّبك التنفيذي .
- ١٦ ..... استخدام مدرّبك من أجل التقويم .
- ٢٠ ..... استخدام مدرّبك من أجل التحدي .
- ٢٦ ..... استخدام مدرّبك من أجل الدعم .
- ٢٩ ..... التدريب يصطدم بنوع من المقاومة .
- ٣٣ ..... الاعتماد على العلاقة التدريبية .
- ٣٧ ..... مراجع مقترحة للقراءة .
- ٣٨ ..... الخلفية .
- ٣٩ ..... ملخص الأفكار الرئيسة .
- ٤٢ ..... منشورات ذات صلة بالموضوع .



## موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

إذا كنت مديراً أو مديراً تنفيذياً يبدأ عملاً تدريبياً أو يفكر في خطة تطويرية تستلزم مدرباً تنفيذياً، فإنك تحتاج لما هو أكثر من الرغبة كي تحسّن مقدراتك القيادية. تحتاج أيضاً لأن تفهم كيفية الحصول على أقصى ما تريد من عملك مع مدرب محترف. يمكن لهذا الدليل أن يساعدك كي تفهم الطبيعة الفريدة للعمل التدريبي، ولتقوم استعدادك للشروع بهذه الطريقة من التطوير المهني. يصف الكتاب ثلاثة عناصر رئيسة للعمل التدريبي وهي التقييم والتحدي والدعم، كما يزودك بمعلومات تمكنك من التعاون مع مدربك في كل جانب من هذه الجوانب؛ لتحصل على الفوائد القصوى من التدريب، وستتعلم أيضاً كيف تتغلب على الاختلال والقلق اللذين تسببهما التغييرات السلوكية التي يتناولها التدريب.



## ما هو التدريب التنفيذي؟

التدريب التنفيذي عمل رسمي يعمل فيه مدرب مع قائد مؤسساتي في سلسلة من الجلسات الديناميكية الحميمية والمبنية على الثقة المُعدّة لوضع أهداف واضحة تؤدي إلى أداء إداري مُحسّن وإنجازها. تختلف العلاقة بين مدير ومدرب عن الأنواع الأخرى من العلاقات المهنية. على سبيل المثال، تركز العلاقة التدريبية على تعزيز الأداء في حين أن العلاقة الإرشادية لها أهداف أوسع وأبعد مدى. يكون المدرب التنفيذي عموماً منشغلاً في تقويم النتيجة والتنفيذ أكثر من المستشار النموذجي، فالمدرب ليس رجل سلطة.

في معظم الأحوال تكون العلاقة بين مدير تنفيذي ومدرب علاقة تعاونية. أنت ومدربك ستقومان الظروف ومواطن القوة والضعف والفرص التطويرية معاً. وتستطيع أن تعمل مع مدربك كي تبتكر خطط عمل تطويرية. وبعد تنفيذ خططك، ستستعرض مع مدربك النتائج وتحدد خطط عمل جديدة لتعزز تطورك. طوال مدة تنفيذ هذه العملية يكون مستوى الفوائد التي تنالها من استخدام مدرب تنفيذي متعلقاً، على نحو مباشر، برغبتك بأن تضطلع بدور فاعل في كل جانب من جوانب العمل التدريبي وبقدرتك على ذلك.





## الاستعداد لمدرّب تنفيذي

في بعض الدوائر، يُعدّ الحصول على مدرّب مظهرًا للتباهي والتفاخر، وشيئاً يظهر أنك قد وصلت إلى ذروة نجاحك. مدرّب تنفيذي هو المنحة التي يشعر بعض المديرين التنفيذيين الكبار أنهم جديرون بها، وبعض القادة يفاوضون عليها بوصفها جزءاً من صفقة عائداتهم وتعويضهم الإجمالي. تقدم بعض الشركات مبادرات تدريبية للموظفين الجدد، وللموظفين الذين يتولون مناصب جديدة، وللموظفين ذوي الإمكانيات العالية. يُوصى بالتدريب أحياناً للمديرين الذين يكون أدائهم أقل من المتوقع، أو لأولئك الذين تعدّ مقدراتهم الحالية أقل كفاية من أولئك الذين تعتقد المؤسسة أنهم ضروريون لنجاحها في المستوى المقبل (إشارة إلى أن المؤسسة مستعدة لأن تستثمر في مستقبلها الخاص ومستقبل موظفيها). معظم علاقات التدريب تبدأ من المديرين الذين ينشّدون طريقة فاعلة لتحقيق التقدم في أهداف تطويرية محددة كانوا قد حدّوها، ويعترفون بالتدريب طريقة مناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.

يؤثر فهمك للتدريب تأثيراً كبيراً على استعدادك للاستفادة من وجود مدرّب. فإذا كان التدريب فقط رمزاً لوضع آخر، فمن غير المحتمل أنك ستبذل جهداً صادقاً يحتاجه التدريب كي يغيّر أي سلوك. وإذا كنت تعتقد أن مؤسستك تعاقبك حين تطلب منك الحصول على تدريب، فإنك قد تشعر أن هذا الأمر يحط من القدر ويضيع الوقت.

وإذا كان لديك فهم إيجابي للتدريب وتعتقد أنه قد يساعدك، تكون قد اتخذت الخطوة الأولى باتجاه تحقيق فوائده. ومع ذلك، فإن عليك أن تقوم استعدادك الخاص لما سيكون بمثابة التزام جدي وتجربة غير مريحة بين الفينة والأخرى.

عندما تجيب عن الأسئلة في ورقة عمل «الاستعداد للتدريب»، فإنك قد تُفاجأ بأن تدرك أن لديك مقاومة لاستخدام مدرب تنفيذي. قد تشعر أنك حذر بشأن الالتزام بالوقت ومتشكك بشأن التكاليف والفوائد، أو ببساطة، أنت غير مرتاح لفكرة مناقشة مواطن ضعفك وعيوبك.

عندما تعمل مع مدرب تنفيذي تستطيع أن تتوقع أنك ستغير مهاراتك وسلوكياتك لتُظهر مقدرات قيادية أفضل. إن المقاومة لأي نوع من التغيير الشخصي أمر طبيعي وواقعي ومتوقع. وليس قراراً سهلاً أن تستخدم مدرباً. تستطيع فقط أن تقوم أفكارك ومشاعرك وحاجاتك بدقة. إذا كان هناك شعور بعبء ثقيل في الأفق، أو إذا كنت تعتقد أنك ستمنع فعلاً من إنفاق المال وتضييع الوقت، فإنك قد لا تكون مستعداً لمدرب تنفيذي. إذا كان لديك مشاعر سلبية ولكنك عموماً تتطلع لتحسين قدراتك القيادية، فإنه من المحتمل أن تتطلق بثقة. إذا كنت قررت أنك مستعد للاستفادة من التدريب، فخذ وقتاً لتجد مدرباً حسن التأهيل تستطيع أن ترتبط به على المستوى الشخصي.

اختيارك للمدرب المناسب له أثر دراماتيكي على نتائج العمل التدريبي «اختيار مدرب تنفيذي» هو عنوان آخر في سلسلة دليل العمل لمركز القيادة الإبداعية «ضع أفكارك في العمل»، وهو يقدم طريقة «خطوة - خطوة» لإيجاد مدرب واستخدامه.

## تأسيس علاقة تدريبية

بعد أن تكون قد اخترت مدربك الذي تشعر أنك تستطيع أن تحترمه وتثق به. ستحتاج لتحديد بعض القواعد الإجرائية للطريقة التي ستعملان بها معاً. لدى معظم المدربين مرونة كبيرة في الطريقة التي يعملون بها. وهكذا فإنها مسؤوليتك أن تقرر الشروط التي تعمل لصالحك على نحو أفضل ولصالحك أيضاً. والآن لديك الوقت لبعض التقويم الذاتي الصادق. إن علاقة تدريبية مؤثرة - العلاقة التي تسرع تطورك القيادي - ستدفعك إلى ما بعد حدودك المعروفة. إن المهمة الصعبة تتمثل بترك نطاق الراحة كي تتدرب على السلوكيات التي قد تشعر، في البداية، أنها غير طبيعية ومربكة. لذلك عليك أن تبني عملك التدريبي بالطريقة التي ستمنحك على الأرجح الشجاعة والتعزيز والدعم الذي تحتاجه كي تتطور، وكي تجعل توقعاتك واضحة كالبور.

- هل تحتاج إلى لقاءات وجهًا لوجه مع المدرب، أم هل تكون

### المحادثة الهاتفية كافية؟

إحدى فوائد التدريب التنفيذي هي أنه يُمكن للمدربين المحترفين أن يعملوا بطرق كثيرة: وجهًا لوجه، وعلى الهاتف، والبريد الإلكتروني، وبالجمع بين هذه الطرق جميعاً. قد تشعر بأنك مرتاح أكثر بمناقشة المشاعر والسلوك عندما لا تستطيع أن ترى تعابير الشخص الآخر. أو أنك قد لا تحب المحادثة «المحررة من الجسد»، وقد تجد أنه من السهل

أن تُلغي الحوارات الهاتفية حين يصبح التقدم عسيراً، ولكن هناك صعوبة أكبر في تأجيل لقاءات «وجهاً لوجه». وقد تعتقد أنه من الأرجح أن تواصل التزامك إذا كانت الجلسات مقتصرة على مكالمات هاتفية أسبوعية منتظمة ومختصرة قبل أن تبدأ يومك. أو قد تعتقد أنك ستبذل أقصى الجهود ببعض اللقاءات الشخصية الأولية الطويلة نوعاً ما، يليها الجمع بين المكالمات الهاتفية واتصالات البريد الإلكتروني. مع أنه سيكون لديك خيار تغيير تكرار جلسات التدريب ومدتها وأسلوبها. إنه شيء يستحق التفكير عند بداية علاقتك التدريبية.

- ما هو نوع البرنامج الذي سيعمل على نحو أفضل بالنسبة لك؟

يتوقف نجاح التدريب على ما تفعله بين جلسات التدريب. عندما تبدأ روتينك اليومي ستعمل على إنجاز الأهداف التي وضعتها أنت ومدرّبك. فكر بالطريقة التي ستحتاجها غالباً لتعيد اتصالاتك مع المدرب لمناقشة المشكلات والعقبات، وكيفية الحصول على إجابات عن أسئلتك، ولكي تقرر التقدم وتعترف به.

- كيف سيتم تدبير أمر الدفعات المالية؟

قد تتحمل مؤسستك التكاليف أو قد تدفع لمدرّبك منك شخصياً. اسأل كل الأسئلة التي لديك عن الرسوم منذ البداية، وهكذا لن يكون هناك مفاجأة غير سارة فيما بعد. عيّن متى تكون الدفعات المالية مستحقة الدفع. اكتشف فيما إذا كان المدرب يريد نسبة مئوية محددة من الرسوم مقدماً. اسأل فيما إذا كنت مطالباً بدفع رسوم المواعيد المlfاة، واسأل عما سيحدث إذا أُجبرت على أن توقف العمل التدريبي، قبل الأوان.

### - ما هي ضمانات السرية التي تحتاجها؟

سيكون التدريب مؤثراً عليك فقط إذا كنت تشعر بحرية لإفشاء قدر كبير من المعلومات «السرية» عنك، وعن زملائك في العمل وشركتك وحياتك الشخصية أيضاً. عليك أن تحصل على ضمانات بأن المناقشات الصريحة مع مدربك لن تُنقل بأي طريقة إلى أي شخص آخر لم تخوله أنت شخصياً بتلقيها.

## العمل مع مدربك التنفيذي

عندما تستخدم مدرباً فإنك تضع عملية في قيد العمل من أجل إحداث ذلك التغيير. عناصر العمل التدريبي هي الدعم والتحدي والتقويم المتواصل. ربما تعتقد أن كل عنصر من هذه العناصر هو مسؤولية المدرب وما دُرّب عليه وما استخدم لفعله، ولكن في الواقع ستحصل على فائدة أكبر من التدريب إذا كنت فاعلاً في كل جانب من جوانب العمل.

### استخدام مدربك من أجل التقويم:

إن الطور الأولي للعمل التدريبي هو التقويم - صورة الخط القاعدي لوضعك الحالي ومستوى مهاراتك. وقد يُصمم تقويمك لاستخلاص المعلومات عن:

- كيف ترى نفسك؟

- كيف يراك الآخرون؟

- من هم مؤيدوك؟

## علاقتك التدريبية: السرية والأمن

عندما تبدأ علاقة تدريبية، وفي أثناء الوقت الذي تعمل به مع مدربك التنفيذي، هناك عدة قضايا رئيسة يجب أن تهتم بها. وربما تكون القضية الأهم هي تلك المتعلقة بقضايا السرية والأمن، وهي العناصر الأساسية للسرية التي تعدّ أنها حق لك بوصفك زبوناً للمدرب التنفيذي. يستلزم التدريب غالباً مناقشة معلومات حساسة تريد أن تتأكد من أنها لن تسرب، وهنا بعض الاقتراحات من أجل المحافظة على المعلومات السرية :

- حدد حرية وصول الآخرين إلى معلومات عنك. إخبار الآخرين عن علاقتك التدريبية وأهدافك هو خيارك أنت. فأنت فقط تعرف الثقافة المؤسسية حيث تعمل. ويوجد مزايا لجعل الناس الآخرين يعرفون. رئيسك وزملاؤك يمكن أن يزودوك بتغذية راجعة بشأن تغييرات الأداء، مثلاً يمكن لأفراد الأسرة أن يقدموا لك الدعم والتشجيع كلما واجهت تحديات. وإذا أخبرت الآخرين بعلاقتك التدريبية فدع مدربك يعرف من هم هؤلاء الناس، وكيف يمكن أن يساعدوك.

- ضع حدوداً. استخدام مدرب لا يعني أنه عليك أن تكشف كل وجه من وجوه حياتك الشخصية والمهنية. أنت فقط تستطيع أن تقرر المجالات التي يمكن لمديرك أن يستفيد منها، والمجالات التي لا يحتاج مديرك لأن يكون معنياً بها. إذا كنت قد سمحت لمديرك أن يقابل

أصدقاءك وزملاءك وأفراد أسرتك، على سبيل المثال، تستطيع أن تعين موضوعات محددة لتكون خارج القيود. إذا سمحت لمدربك أن ينضم إليك في اجتماع مهم، فإنك تستطيع أن تحدد كيف تريد أن تقدمه؟

- ثبت أثرأ ورقياً. دون شك يجب أن يكون مدربك جديراً بالثقة بصورة مطلقة فيما يتعلق بأحاديثك وأهدافك ومهامك وتقدمك. يجب أن يكون نظام حفظ سجل مدربك موثقاً أيضاً. وإذا كان مديرك ينتظر أن ترسل له «اليوميات» مثلاً، فما هي خدمة الشحن التي ستكون مستخدمة؟ وماذا يحدث لهذه اليوميات بعد أن يقرأها المدرب؟ السرية وملكية السجلات مثل: اليوميات والمدونات، يسري عليها حكم القانون إذا كان مدربك عالم نفس مجازاً. إنه لمن المألوف بالنسبة للمدرب أن يعيد اليوميات المكتوبة، ولكنه سيحافظ على معظم المدونات الأخرى. ومن المعتاد في بعض الأحيان أن يطبق حكم القانون فيما يتعلق بوصولك إلى مدونات الجلسات، أو إلى ملخص من هذه المدونات في أي وقت، حيث إنك تحتاج إلى موعد.

- ثق وتحقق. معظم المدربين مدركون جيداً للحاجة إلى القدرة على الكتمان المطلق، ويجب عليك ألا تعمل مع مدرب لا تثق به. تستطيع أن تبغ عن الأهمية التي تعلقها على السرية بتوضيح التفاصيل بمبارات لا لبس فيها في عقد مكتوب. استخدم عقداً لتحديد الحدود ولتضع توقعاتك فيما يتعلق بالسجلات والوثائق المكتوبة. ضع، في قائمة، أسماء الأشخاص الآخرين الذين يستطيع مدربك أن يناقش معهم مساعيك التطويرية أو لا يستطيع. وفي نطاق أوسع، يمكن أن ينطوي العقد على تعليمات بشأن سرية معلومات الشركة؛ كي تحمي معلومات حساسة.

- من هم أعداؤك؟
- ديناميكيات مؤسستك وسياساتها.
- مواطن القوة الشخصية التي يمكن أن تُعزز.
- العيوب الشخصية التي يمكن أن تُحسّن .

بالأكيد سيسمح لك المدرب بأن تتجز بعض وسائل التقويم المكتوبة، التي تقدم معلومات عن أسلوبك القيادي وكفاءاتك ومقدراتك القيادية ومهاراتك في بناء العلاقات وإدارتها ومميزات أخرى. قد يطلب منك مدربك الإذن كي يجعل بعض زملائك ومرؤوسيك ورئيسك ينجزون وسائل مسح مشابهة، وقد يحتاج مدربك إلى مقابلة معهم أيضاً، وفي بعض الحالات مقابلة زوجتك أو أفراد آخرين من أسرتك. قد يحتاج المدرب الذي اخترته إلى استعراض تقويمات الأداء. وقد يرافقك المدرب إلى العمل، وهكذا يستطيع أن يرى كيف تتفاعل مع الآخرين، وكيف تجري اللقاءات، وكيف تعرض الأفكار، ويمكنك أن ترفض أياً من هذه الأنشطة، ولكنها جميعها تساعد مدربك في تكوين صورة كاملة عنك بسرعة وبوضوح، وتمكّنه من التركيز بدقة على المجالات التي ستصنع الاختلاف الأكبر في نشاطك الإداري.

**السياق من أجل التقويم:** بالإضافة إلى أي أنشطة أو تدريبات أو تقويم رسمي، فإنه من الأفضل أن تزود مدربك بمعلومات أخرى ذات صلة بك وبعالمك. إنك تعمل ضمن سياق فريد من العمل والعلاقات الشخصية، ويحتاج مدربك لأن يكون قادراً على فهمك في المجال الذي أنت فيه. ضع مدربك في الصورة بوصف:



- الصناعة التي تعمل بها والقضايا الخاصة والتحديات التي تواجهها.
- المؤسسة التي تعمل بها وثقافتها.
- حياتك المنزلية وكيف تتقاطع مع عملك (هل تتحدث مع زوجتك بشأن عملك؟ وهل لديك مكتب في المنزل؟ وهل تحاول أن تفصل بين البيت والعمل على نحو صارم؟).
- صحتك وعاداتك، وأفضلياتك الشخصية.

**تقويم مستمر:** لأن التدريب التنفيذي مُصمم من أجل أن يُنتج تغييرات مرئية وقابلة للقياس على مدى أشهر. وحيث إنه لا تجري كل التقويمات في بداية عملك التدريبي. قد يقوم مدربك تقدمك في مدد فاصلة أثناء دورة عملكما معاً. قرر مع مدربك كيف ستقاس النتيجة. وقد تترك مدربك يقابل مديرك، مثلاً، كي يرى ما هي التغييرات السلوكية التي لاحظها. قد يطلب مدربك من الذين قدموا سابقاً تقويمات شفوية أو كتابية أن يكملوا تقويمات المتابعة الرديفة. وقد تختار أن تقدم نوعاً ما من التقويم الذاتي باستخدام وسيلة التقويم الرسمية أو مجموعة من الأسئلة المقررة في وقت مُبكر من في عملية التدريب.

### استخدام مدربك من أجل التحدي

أحد أعمال مدربك أن يساعدك كي تحدد التحديات وتطور خططك للتغلب عليها. ويمكن أن تكون التحديات عوائق خارجية مثل الموارد المحدودة أو الاتجاهات المتصارعة ضمن مؤسستك، أو عوامل داخلية مثل مقاومتك الخاصة أو مجموعة مهارات غير كافية. خطط التغلب

على العوائق مستندة إلى عملك مع مدريك لتحديد الأهداف التطويرية التي تستطيع أن تنجزها عبر تنفيذ خطط عمل سلوكية محددة. خطط العمل هذه تشبه أهداف الوظيفة المنزلية ذات المهمة الوحيدة، تعمل كي تحققها بحلول وقت جلستك التدريبية القادمة. لديك دور مهم في التعاون مع مدريك كي تحددوا العوائق وتضعوا الأهداف «المرنة» وترسما خطط عمل هادفة؛ بغية صقل فاعليتك القيادية.

مثلاً، ربما تكون قد تلقيت تغذية راجعة بأن الاجتماعات التي تنفونها غير مجدية إلى حد كبير، وحتى إنها تُعدّ مضيعة للوقت. إن الاجتماعات المنتظمة عنصر أساسي لنجاح مجموعة عملك، ولكن مجموعتك تكره اجتماعاتها الأسبوعية وتخاف منها. في هذا المثال، الهدف الذي تضعه لنفسك سيتمثل بإدارتك اجتماعات مثمرة ومؤثرة وفعالة.

لنواصل المثال، إنه من المحتمل أن تسهم مجموعة من العوامل في جعل اجتماعاتك لا تطاق مطلقاً. قد يستأثر أحد أفراد المجموعة بوقتها، وقد لا يتوافر فهم واضح عن: أي بند من بنود جدول الأعمال هو من أجل المعلومات فقط وأي منها يسهم في صنع القرارات، وقد لا يكون لديك جدول أعمال مكتوب. وقد ينشب صراع شخصي بين اثنين من أعضاء المجموعة مما يسبب جواً متوتراً في كل اجتماع. ومن غير المحتمل أن تتمكن من حل كل هذه القضايا قبل الجلسة المقبلة.

غير أنك، وبإرشاد من مدريك، تستطيع أن تجزئ الهدف النهائي إلى أهداف إضافية، وقد يكون الهدف المطلوب تحقيقه في أسبوع واحد

هو أن تتعلم تنظيم اجتماع فاعل، وأن تضع على نحو فعلي جدول أعمال واضح للاجتماع المقبل للفريق. وبعد أن تُجزّ ذلك الهدف قد تكون مهمتك القادمة أن تتعامل مع قضية عضو المجموعة الذي يستأثر بكثير من الوقت. قد يستلزم الوصول إلى ذلك الهدف أداء دورك مع مدربك؛ كي تفهم كيف ستعطي تغذية راجعة بناءة إلى عضو المجموعة. بعد تحقيق ذلك الهدف، قد تعمل على مهارات حل النزاع، وهكذا تستطيع أن تساعد الموظفين المتخصصين لكي يحلوا خلافاتهم. تعزز كل مهمة من هذه المهام قدرتك على بلوغ هدفك الرئيس (في هذا المثال، كي تدير اجتماعات فاعلة).

ستتطلب معظم التحديات التي تواجهك هذا النوع من طريقة الخطوة- خطوة. وبما أنك تعمل مع مدربك، فإن مركز القيادة الإبداعية يوصيك باستخدام طريقة "SMART" لوضع الهدف - ويجب أن تكون المهام المحددة التي توافق عليها واضحة وقابلة للقياس وواقعية وممكنة التحقيق ومحددة الوقت. (الطريقة في الصفحة الأخيرة).

### تحديد تحدياتك

يجب على مدربك أن يكون ماهراً في وضع مفهوم للخطوات الإضافية التي تساعدك كي تصل إلى هدفك النهائي. ولكن عليك أن تقرر فيما إذا كانت كل مهمة في هذه الطريقة قد وضعت في المستوى المناسب. اعمل مع مدربك كي تضع الأهداف التي توسع معرفتك ومهاراتك، ولكن ليس ذاك التوسع الكبير جداً الذي يجعلها بعيدة عن متناول اليد.

ضع أهداف SMART من أجل الحصول على نتائج بارعة

فكر كيف تستطيع أن تحيل تحديات المهام المحددة لمدرّبك إلى خطوات صغيرة ومحددة، وقادرة على جعلك تتحرك في الاتجاه الصحيح. استخدم عملية هدف SMART كي تتبين تلك الخطوات:

- محدد: اكتب هدفك بقدر ما يمكن من التفاصيل.
- قابل للقياس: حدد أهدافاً تقاس بالكم من أجل تتبع تقدمك ونتائجك المرغوبة.
- ممكن تحقيقه: تأكد من أنه من الممكن أن تنجز النتيجة المرغوبة.
- واقعي: اعترف بأن المستلزمات العملية ضرورية لإنجاز الهدف.
- محددة الوقت: ضع مواعيد نهائية محددة.

إن وضع أهداف عالية جداً أو متدنية جداً يمكن أن يدمر عملية التدريب. ولذلك فإنه أمر حاسم أن تخبر مدرّبك فيما إذا كان الهدف المقترح سهلاً جداً أو صعباً جداً. بعض المدرّبين يميلون إلى وضع أهداف سهلة جداً، وإذا حدث ذلك، فيجب عليك أن توضح أنك سوف تستطيع أن تعالج أكثر، وأنت تتوقع أن يكون في الهدف تحدّ لك. إنك لا تدفع للمدرّب كي يجعلك تشعر أنك على ما يرام؛ بل أنت تدفع له كي يساعدك في بلوغ الأهداف التطويرية المهمة بالنسبة لك.

التحديات يمكن أن تتغير: مع أنه من المحتمل أن يبقى الهدف التطويري النهائي الذي وضعته مع مدربك ثابتاً في أثناء دورة علاقتك التدريبية، فإن التحديات التي تبيري لها في التقدم باتجاه ذلك الهدف، يمكن أن تتغير وفقاً للظروف. إن المهمة المعقولة في أسبوع عادي على سبيل المثال، قد تكون غير معقولة في أسبوع تنقل فيه والدين معمرين إلى دار رعاية المسنين، أو في أسبوع تجري فيه جراحة للفم. في أثناء دورة عملك التدريبي، كن صادقاً مع نفسك ومع مدربك بشأن ما هو واقعي من حيث المهام التي تستطيع أن تنجزها .

يمكنك أن تستخدم الأسئلة الآتية لمساعدتك في تقويم المهمة المحددة من حيث وضعك الراهن:

- هل يوجد أي عوائق خارجية لإكمال مهمتك؟

ربما لا يكون لديك القوة أو الموارد كي تتخذ بعض الخطوات المطلوبة لتكمل المهمة. حدوث حادثة في حياتك الشخصية قد يتطلب اهتماماً ووقتاً إضافيين.

- هل ستوسع المهمة المحددة مهاراتك ومعارفك؟

كي تتطور، تحتاج للتصدي لبعض التحديات وللتدرب على بعض السلوكيات غير المألوفة وإلى حد ما غير المريحة. إن خفض التوتر وغياب الشعور بعدم الارتياح يجعلان من تنفيذ المهمة أمراً بالغ السهولة.

### تنظيم دورة تطويرية

بالعمل مع مدربك التنفيذي يمكن أن تحقق الأهداف طويلة الأمد، التي ستعزز مهاراتك القيادية. أحد المفاتيح لتحقيق هذه الأهداف هو أن تطور، مع مدربك، المهام التي توسع مقدراتك، وهكذا تستطيع أن تطور مهارات جديدة. ومع أن مدربك ربما يكون قد جمع معلومات عن مهاراتك وميولك الطبيعية في بداية عملية التدريب، فإنك المصدر الأفضل لتقرير متى تكون المهمات صعبة جداً، أو سهلة جداً بالنسبة لقدراتك.

= إذا كانت مهمتك صعبة جداً:

- فلن تكون قادراً على إنجازها في الوقت المحدد.
- فقد تتجنب العمل على تلك المهمة المحددة.
- فقد تعمل عليها، ولكنك تصبح مثبط المهمة بشأن نفسك وبشأن عملية التدريب.
- فقد تكون ميالاً لأن تلغي جلستك التدريبية المقبلة، أو تتساهل؛ وذلك لأنك لم تتجز مهمتك.

- فقد تقرر حينها أن المدرب ليس ماهراً على نحو كافٍ.

= إذا كانت مهمتك سهلة جداً:

- تشعر بأنك مفعم جداً بالطاقة بسبب الإنجازات التي حققتها، في حين أنك، فعلياً، حققت القليل جداً من التقدم.
- فقد تعتقد أن المدرب قد استخف بقدراتك على نحو خطير، وتتساءل لماذا أعطيت انطباعاً بأنك أخرق؟
- فقد تقرر أن التدريب عملية تافهة
- فقد تقرر أن مدربك محدود القدرات، وغير قادر على مساعدتك في إدخال تحسينات مهمة على الأداء.

### - هل تُوقعك المهمة المحددة في الفضل؟

إذا كانت مهمتك واسعة جداً وشديدة التطلب، فإنك لن تتجح وربما لن تقوم بالمحاولة. أخبر مدربك فيما إذا كانت المهمة المحددة مثبطة للمهمة كثيراً. اعمل مع مدربك؛ لتجد المهمة المحددة المناسبة.

### - ماذا ستفعل حين تصطدم بالعقبات؟

إن العقبات سواء أكانت داخلية أم خارجية فهي متوقعة. ما هي خططك بشأنها حين يصبح التقدم صعباً؟ هل ستستعرض بعض المواد الخاصة؟ ناقش دورة عملك مع مدربك عندما يتعرض أسلوبك الجديد إلى مقاومة، أو عندما تؤدي مهارتك الجديدة إلى نتائج غير مقصودة.

استخدام مدربك من أجل الدعم: ستعمل أنت ومدربك معاً كي تبتكرا خطة العمل التطويرية، التي ستمكنك من أن تصل إلى فاعليتك القيادية المحسنة. دورك في تلك العملية هو أن تنفذ خطة العمل تلك، وأن تكمل العمل المطلوب منك إنجازه في المنزل. إن دور مدربك هو أن يقدم لك الدعم عندما تنفذ الخطة. يمكن لمدرّبك أن يدعمك على نحو أفضل إذا كنت صادقاً تماماً بشأن ما تحتاجه؛ كي تتجز وكي تبلغ ذلك الهدف. زود مدربك بالمعلومات التفصيلية بشأن نوع الدعم الذي تجده أكثر نفعاً، والناس الذين تستطيع أن تلجأ إليهم من أجل الدعم، واعمِل مع مدربك لتكوين شبكة دعم تطويرية.

- دعم مفيد: حين تعمل أنت ومدربك معاً وتظهر بينكما درجة عالية من الثقة، سيكون مدربك قادراً بصورة أفضل على تقديم أنواع

كثيرة من الدعم. وتؤدي الأنواع المختلفة من الدعم أغراضاً مختلفة. بعض أنواع الدعم أكثر مباشرة من الأخرى، وبعضها مفيد في بعض المواقف أكثر من الأخرى. وأدناه، يُوجد وصف للأدوار الداعمة المختلفة التي يمكن لمديرك أن يؤديها:

- **الإصغاء:** تحتاج في بعض الأحيان إلى «التكلم بصوت مسموع» من أجل التعبير عن أفكارك أو إحباطاتك. قد تحتاج لأن تفكر بصوت عالٍ وأن تستكشف الاجتماعات والسيناريوهات، وأن تستعرض الأحداث وتستنتج النتائج. يستطيع مديرك أن يدعمك بالإصغاء بإعادة ما كان قد سمعك تقوله بإعطائك الفرصة لتطوير الفهم الأعمق للتحديات التي تواجهك، وكيف تواجهها. كن راغباً بمناقشة هذه القضايا مع مديرك.

- **المسؤولية:** إن الخدمة القيّمة التي سيقدمها مديرك هي أن يحملّك مسؤولية إنجاز خطط العمل. حقيقة أن مديرك يعول عليك في تنفيذ تلك الخطط التي توفر لك تحفيزاً ودعمًا. ونقل خبر تقدمك إلى مديرك يبيّنك في بؤرة الاهتمام.

- **التشجيع:** من وقت لآخر وفي أثناء عملك التدريبي قد تشعر بأنك مُثَبِّط الهمّة. وقد تشعر أنك تراوح في مكانك، أو قد تعتقد أنك تراجع خطوة إلى الوراء، مثل هذه الأطوار تعدّ نوعاً من أنواع التغيير الشخصي. سيعرف مديرك كيف يبيّنك مُحَفِّزاً ومركزاً على مهامك، وعلى هدفك النهائي. دع مديرك يعرف نوع التشجيع الذي يؤثر فيك بطريقة أفضل.



- **الاستشارة:** قد تأخذ على عاتقك مهمة تطويرية محددة فقط؛ كي تكتشف أن سلوكك لا يعمل جيداً، أو أنه يعطي نتائج تكون غير متوقعة وغير مرغوب فيها. يمكن لمدرّبك أن يعمل معك لإيجاد خيارات أخرى وليساعد على ترتيب الأمور وفقاً لأهميتها النسبية وينصح بطرق تضبط بدقة تجربتك التعليمية.

- **الاحتفال:** عندما تحقق اختراقاً في أدائك، من المهم أن تعترف بذلك الإنجاز. يستطيع مدرّبك أن يدعمك عندما يكون مناسباً لك أن تحتفل مع مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك. وبالتحدث مع مدرّبك بشأن نجاحك تستطيع أن تجد تعزيزاً لمهامك التطويرية المستقبلية.

مدرّبك ليس المصدر الوحيد للدعم الذي تستطيع أن تصل إليه في أثناء مساعيك التطويرية، ولكن مدرّبك يستطيع، بمساعدتك، أن يحدد موارد دعم من شبكتك المهنية والشخصية ويكوّنها. حدّد الدعم الذي تحتاجه، مقدّماً، لمساعدتك التطويرية، وأخبر الناس أنك تثق بما تفعل وكيف يستطيعون أن يساعدوك بصورة أفضل. تستطيع أن تستخدم الأسئلة الآتية لتساعدك في التفكير في موارد دعم تطويري إضافية.

- **من يستطيع أيضاً أن يقدم لك الدعم الذي تحتاجه؟**

هل لديك صديق تريد أن «تعالج» معه الأفكار والتجارب؟ هل زوجتك تتعاطف معك وتشجعك عندما تواجه مهمة صعبة؟ ربما يدعك أحد أفراد أسرتك تستعرض بعض المهارات التي تحاول أن تطورها. هل يدعك رئيسك تعرف عندما يلحظ تحسناً في معالجتك لموقف ما؟

## - ما نوع المكافآت التي تستطيع أن تقدمها لنفسك؟

التغيير صعب . بالطريقة نفسها التي يستطيع بها مدربك أن يساعدك، كي تحتفل بنجاحك على نحو مستمر تستطيع أن تكافئ نفسك بجائزة خاصة، عندما تصل إلى أحداث مهمة وتكمل المهمات المحددة وتنجز الأهداف.

## التدريب يصطدم بنوع من المقاومة

علمتك تجربتك القيادية دون شك أن التغيير عادة يقابل بنوع من المقاومة. تستطيع - على الأرجح- أن تفكر بشواهد كثيرة عندما قاوم الموظفون تطورات جديدة (مثلاً: نظام حاسوب جديد، ورئيس جديد، وعملية جديدة أو سياسة جديدة). ومن المحتمل أن تكون قد لاحظت أيضاً أن المقاومة تتخذ أشكالاً كثيرة. بعض الناس مقاومون للتغيير ويعبرون عن عدم حبهم له بصراحة، ويسلم بعضهم بصحة التغييرات غير أنهم لا يتبنونها فعلياً، وقد يقوم آخرون بعمل خفي؛ كي يدمروا طريقة جديدة لفعل الأشياء.



## ورقة عمل الاستعداد للتدريب

ظلل الدائرة تحت كل تعبير يصف على نحو أفضل أفكارك ومشاعرك المتعلقة بالعمل مع مدرب تنفيذي محترف. بعد إكمال ورقة العمل تفحص إجاباتك. ماذا تقول عن استعدادك للدخول في علاقة تدريب؟ هل يجب عليك أن تتصل بمدرب أو هل تحتاج إلى وقت أطول لتبلور موقفك تجاه التطوير؟ هل تشعر أنك مقاوم لفكرة مدرب تنفيذي؟

- أَرغب بأن أخصص الوقت الضروري لعمل تدريبي وقادر عليه

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لدي أو أستطيع أن أجعل الوقت متاحاً لجلسات تدريب منتظمة، أو لأي «وظيفة منزلية» - مثل كتابة يوميات، وتقويمات، وأنشطة تطويرية - قد يطلبها المدرب

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أَرغب أن أدرج على جدول أعمالي مواعيد لجلسات تدريبية، وأن أعطيها أولوية كبرى

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- من المحتمل ألا يكون لدي مطالب استثنائية في ١٢ إلى ١٨ شهراً

المقبلة من حياتي

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أريد أن أقوم ببعض التغييرات من أجلي أنا، وليس من أجل أحد آخر

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- يكون التدريب مستحقاً للمال الذي يتطلبه، وهو أكثر قيمة من نصيحة مجانية يمكن أن أحصل عليها من الأصدقاء والأسرة والزملاء

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- استخدام مدرب ليس إشارة ضعف، ولكنها إستراتيجية تطويرية تستحق العناء المبذول

أعارض بشدة

أوافق بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- ليس لدي مشكلة في إخبار الآخرين أنني استخدمت مدرباً تنفيذياً  
محترفاً

أوافق بشدة      أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لا أشعر بدرجة عالية من المقاومة الشخصية حيال مدرب  
تنفيذي

أوافق بشدة      أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

لتحصل على أقصى ما يمكن من تجربتك التدريبية، انتبه  
لسلوكياتك التي قد تقوض العملية التطويرية. إذا لم يكن عملك  
التدريبية يحرز تقدماً، بمثل ما تعتقد أنه يجب أن يكون، فهذا لا يعني  
بالضرورة أن مدربك ليس بكفاءة. من الممكن أنك تعيق تقدمك الخاص  
عبر مقاومة التغييرات التي تحتاج لأن تقوم بها. قد يكون من الصعب  
أن يتم تمييز المقاومة وإدراكها عندما تكون صادرة عنك، وعندما تكون  
التغييرات شخصية جداً. إن القائمة الآتية تشير إلى أنك تشعر بأنك  
مقاوم للتغييرات التي تحاول أنت ومدربك أن تحدثها:

- أنت منشغل جداً لتفي بمواعيدك مع المدرب.
- أسلوب مدربك وطريقته في الكلام والمظهر يجعلانك شديد  
الاستياء والانزعاج.

- تتأبىك مشاعر غير واضحة بشأن فوائد التدريب.
- تكون محبباً، ذلك أن التغييرات لا تحدث سريعاً وبسهولة كما كنت متوقفاً.
- تلوم المدرب بسبب ما تعانيه من الغضب والآنزعاج والملل والإحباط.

لا يشير أي من هذه المشاعر إلى وجود خلل في سلوك المدرب أو في العلاقة التدريبية. جميعها أمثلة عن القلق الذي قد تعانيه عندما تواجه التغيير. كي تحصل على فائدة كاملة من التدريب، أخبر مدربك عن شعورك بعدم الارتياح. في جلسة التدريب، من المناسب والمرغوب فيه أن تشير أي مشكلة تعاني منها حتى إذا كانت مجرد قلق مزعج أو خوفاً غامضاً أو إثارة غير مهمة. بالبوح ومناقشة مقاومتك للتغيير تستطيع أن تساعد على توضيح الطريق باتجاه تطور قيادي وشخصي إضافي.

## الاعتماد على العلاقة التدريبية

تدخل في العلاقة التدريبية كي تساعدك على تحسين أدائك الإداري وفعاليتك القيادية، النجاح السابق في تعلم مهارات جديدة ووضعها في العمل ليس ضماناً بأنك تستطيع، بسهولة، أن تتجز الأهداف التي اتفقت عليها مع مدربك. في الواقع، بعض المواقف والعادات التي مكنتك من تحقيق المستوى الذي وصلت إليه من النجاح المهني، قد تعيق فعلياً تقدمك عندما تعمل مع مدرب.

مثلاً، إذا حققت نجاحاً بسبب موقفك الذي تحملت مسؤوليته ورغبتك في المجازفة دون إجماع تام من المجموعة، فعندئذ قد يكون عليك أن تكون أكثر اطمئناناً وثقة بمدرّبك مما قد تكون - في الظروف العادية - في علاقات عملك. قد يكون عليك أن تكون أكثر تعبيراً، وأكثر حساسية وأكثر صراحة مع مدرّبك مما تسمح لنفسك أن تكون، عادةً، في دورك المهني العادي. إليك بعض الأفكار الرئيسة لتذكرها من أجل المحافظة على فاعلية علاقتك التدريبية:

- ليس عملك أن تتحكم بالعملية التدريبية: حين تعمل مع مدرّب، كن مستعداً لأن تتنازل عن بعض حاجاتك، لتكون في موقع التحكم والسيطرة. حريٌّ بك أن تكشف عن بعض نقاط ضعفك عوضاً عن استعراض القوة والاقتدار. وسيكون عليك أن تكون قادراً على أن تعترف بأنك تحتاج إلى المساعدة، وأن تطلبها.
- ليس مجدياً أن تدافع عن الوضع الراهن، ما تشعر في حياتك المهنية غالباً بالحاجة لأن تدافع عن قراراتك وأن تبرر أعمالك. عندما تعمل مع مدرّبك، يكون إلقاء الضوء على مواطن قوتك شيئاً مهماً، لكن الأكثر أهمية أن تحسّن مواطن الضعف في أدائك، وذلك بتغيير سلوكياتك وتعلم مهارات جديدة.
- ليس من الضروري أن تغلف موقفك بغلاف ملفق إيجابي. قد يُطلب منك غالباً في العمل أن تؤكد للناس أن خطة المؤسسة موضوعة على مسارها الصحيح، والمشروعات حسب ما هو مقدر في جدول الأعمال والأخبار جيدة. مع مدرّبك، سيكون

عليك أن لا تخفي الحقيقة تحت مظهر كاذب. يستطيع مدربك أن يساعدك على نحو أفضل عندما يكون مدركاً لقلقك، وعندما يعرف ما هي العقبات التي تواجه تطورك، ويفهم لماذا تشعر أنك غير قادر على إنجاز الأهداف التي وضعتها معاً.

- ليس من الضروري أن تنافس مدربك: المديرون الذين يترقون إلى مستوى عالٍ في مؤسساتهم قد يعدّون الآخرين - غالباً وبصورة أوتوماتيكية وغير مقصودة - منافسين محتملين وأنهم يشكلون تهديداً لهم. إنهم قد يتصرفون بالطرق التي تحفظ لهم مواقعهم وتبقي الآخرين على بُعد آمن. في العلاقة التدريبية مناورات مثل: الامتناع عن إعطاء معلومات وعدّ الفوز في مناظرة يشير إلى مضيعة للوقت. إن التعاون بينك وبين مدربك هو الذي يمكن العملية من العمل. في علاقتك التدريبية، ليس من الضروري أن يكون لديك كل الإجابات لكل تحدٍّ. مع ذلك فعملية التدريب علاقة تطويرية. إنها علاقة طويلة الأمد وتستلزم منك أن تستثمر الوقت والطاقة، وأن تثق بمدربك الذي اخترته. وقبل كل شيء، تقتضي منك أن تضطلع بدور فاعل في العملية وأن تكون منفتحاً وسريعاً في تقبل طرق جديدة لفهم نفسك ولمنظورات جديدة وطرق جديدة في العمل. استخدم مدربك التنفيذي كشريك تطويري يزودك بفرصة ثمينة، استثنائياً، لتتعلم وتفكر وتتغير وتتطور.



في أثناء عملكما معاً فأنت تطور المهارات والسلوكيات، وتقر بأنها  
ستمكنك من زيادة فاعليتك القيادية. قم بأقصى ما يمكن من عملك  
التدريبي عبر تحمل المسؤولية من أجل تطورك، وتكريس علاقة حميمة  
مع مدربك وكن منفتحاً كي تحقق رؤية ثاقبة أعمق وفاعلية شخصية  
أكبر. ولست وحدك من سيجني الفوائد، بل مؤسستك والناس الأقرب  
إليك أيضاً.



## مراجع مقترحة للقراءة

- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Fitzgerald, C., & Berger, J. G. (2002). *Executive coaching: Practices and perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Goldsmith, M., Kaye, B. L., & Shelton, K. (Eds.). (2000). *Learning journeys: Top management experts share hard-earned lessons on becoming great mentors and leaders*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000). *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guthrie, V. A. (1999). *Coaching for action: A report on long-term advising in a program context*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, R. E. (1999). *Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kirkland, K., & Hart, W. (2001). *Choosing an executive coach*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stephenson, P. (2000). *Executive coaching: Lead, develop, retain motivated talented people*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



## الخلفية

تعود تجربة مركز القيادة الإبداعية في التدريب التنفيذي إلى بداياته في أوائل السبعينيات حيث إنه يسلط الضوء على التجربة التطويرية ذات التغذية الراجعة الشديدة. وبحلول أوائل الثمانينيات طور مركز القيادة الإبداعية دور التدريب والدعم اللذين أديا دوراً مهماً في التجارب التطويرية لزبائن مركز القيادة الإبداعية المشاركين في برامج مثل: LeaderLab و APEX برنامج «توعية من أجل تفوق المديرين التنفيذيين». إن تطوير ذلك الدور التدريبي وتجربة مركز القيادة الإبداعية والمسمى برنامج «التدريب من أجل النتائج»، الذي يتضمن تدريب متابعة رديفاً بوصفه عنصراً تطويرياً. على امتداد هذا العمل، بنى مركز القيادة الإبداعية عملية تدريب تنفيذي تتقيد باحترام الأفراد والتنوع وتلتزم به، وتركز على الاعتماد على مواطن القوة الموجودة عند القائد، وتوفر بيئة آمنة وسرية يمكن أن يعمل بها العمل التطويري الجدي. استناداً إلى خبرته الطويلة في العمل مع علاقات التدريب طويلة الأمد، اهتم مركز القيادة الإبداعية بعدد من أفضل الممارسات وأقرها:

- العمل الطوعي للزبون والمدرّب معاً.
- شرح ما يعني التدريب وما لا يعنيه.
- استخدام فاعلية موهبة الزبون وذكائه وزيادتها.
- الموافقة المعلومة الواضحة التي لا لبس فيها، فيما يتعلق بالسرية أو شروط مشاركة المعلومات مع أرباب العمل المؤسسي.

- حماية دقيقة لمعلومات التقييم، وسجلات مكتوبة وهوية الزبون.
- شعور ذاتي بالأمان لتعزيز التعلم الأمثل.
- طريقة مركزة على الحل.
- طريقة التعلم بالعمل.
- تركيز على إدارة التغيير والحث على الابتكار.
- حدود الجلسة محددة بوضوح وأهداف تطويرية محددة.
- استبعاد الاختيار المشترك أو قرارات الترويج.
- طريقة مركزة وبسيطة قد تكون موجهة بواسطة مزج إستراتيجيات التقييم والتحدى والدعم.
- اختيار نهاية سهلة في أي وقت.
- أساس راسخ في بحث مركز القيادة الإبداعية ومعرفته.
- أساس راسخ في المعرفة التطبيقية والأكاديمية الراهنة في الأعمال التجارية وعلم النفس.
- فهم أن التطوير عملية مستمرة مدى الحياة.
- انفتاح على استخدام مجموعة واسعة من النظريات والأدوات.
- توقع التقييم باستمرار العلاقة التدريبية وتحسينها.

يعتقد مركز القيادة الإبداعية أنه، فقط في سياق علاقة مستمرة تتطوي على الصدق المتبادل والثقة والنظرة الإيجابية، يمكن أن يحدث التدريب الفاعل بإخلاص. ويعتقد المركز أيضا أن المديرين الذين يستخدمون مدربًا تنفيذيًا محترفًا يمكن أن ينجزوا الفوائد التي يسمون إليها فقط عندما يتولون القيام بدور فاعل في عملية التدريب ويتحملون مسؤولية التطوير القيادي الخاص بهم.



## ملخص الأفكار الرئيسية

التدريب التنفيذي وسيلة متزايدة الشعبية لتسريع التطوير المهني، وتعزيز الأداء الإداري. وبخلاف معظم اختيارات التطوير والتدريب الأخرى، فإن التدريب سري وشخصي تماماً. تستطيع العلاقة التدريبية طويلة الأمد أن تؤدي إلى تحسينات مهمة في الفاعلية القيادية للمدير، ولكن اختيار مدرب واستخدامه ليس ضماناً للنجاح.

إن الاستعداد هو المفتاح لنتائج تدريبية ناجحة، وإذا كنت تفكر في العمل مع مدرب، فيجب عليك أن تتأكد من أنك مستعد لبذل جهدك ووقتك اللذين سيكونان ضروريين لمواجهة التحديات التي ستعرض لك في أثناء العمل.

تمتد أعمال التدريب عادة من ستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً، وتُعد من أجل أن تؤدي إلى تغييرات مهمة ومحددة وقابلة للقياس في السلوك. سيقترض الحصول على الفائدة الكاملة للتدريب العمل بتعاون مع المدرب في كل وجه من وجوه العمل، بداية من التقرير المشترك للبرنامج والمصيفة والإرشادات لجلسات التدريب.

يجب أن يركز التدريب على زيادة فاعلية مواطني القوة لديك، فضلاً عن معالجة جوانب النقص. إن العناصر المتطورة للعلاقة التدريبية هي التقويم والتحدي والدعم. والمدرب الذي يعمل معك ضمن هذه المجالات يستطيع أن يساعدك في الوصول إلى الأهداف

التطويرية التي تشدها، وذلك بمساعدتك على أن تحصل على المهارات التي تحتاجها، وأن تمارس السلوكيات التي تعكس قدرتك بوصفك قائداً.

إن المقاومة لإحداث تغييرات سلوكية أمر متوقع وغالباً ما تظهر مشاعر سلبية تجاه المدرب. كما أن الميزة الأهم التي تستطيع تقديمها لعملك التدريبي، هي سرعة تقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على طرق العمل المختلفة في العالم.



## منشورات ذات صلة بالموضوع

### - اختيار مدرب تنفيذي،

بوصفهم مديرين يترقون في مؤسساتهم ، أشد ما يواجههم من صعوبات هو الحصول على معلومات دقيقة وغير متحيزة بشأن أدائهم ومهاراتهم القيادية. يقرّ كثير منهم بأنهم -كي يركّزوا على خططهم التطويرية الشخصية- يحتاجون لوقت متواصل واهتمام شخص محترف ماهر وموضوعي- مدرب تنفيذي. هذا الدليل للمديرين الذين يعدّون التدريب التنفيذي أداة لتطويرهم القيادي الشخصي. ويصف الدليل التدريب التنفيذي كما أنه يمكن أن يساعد المديرين كي يقرروا فيما إذا كان التدريب مناسباً أم لا. وسيتعلم القراء أيضاً كيف يبحثون عن المدرب المؤهل، ويختارونه بميزات شخصية ومهنية يمكن أن تساعدهم على إنجاز أهدافهم.

(stock No.410)

### - التدريب التنفيذي: ببيلوغرافيا مشروحة (ثبت المراجع)

ماذا تشبه عملية التدريب النموذجي؟ ما هي الخطوات التي تؤدي إلى تلك العملية؟ يبحث هذا الكتاب في هذه الأسئلة وغيرها في استعراض للمواد المطبوعة التي تتناول التدريب التنفيذي. ويواصل المؤلفون المناقشة بإلقاء نظرة على الأفكار التي أظهرها استعراضهم،

ويضعون أساساً للتفكير في التدريب التنفيذي بصفته عملية وعلاقة وليست فقط تدخلاً «إصلاحياً» قصير الأمد.

(stock No. 347)

- أربع طرق تدريب أساسية لمساعدة المديرين التنفيذيين.

بعض المديرين التنفيذيين يستخدمون التدريب كي يتعلموا مهارات محددة. ويستخدمه آخرون كي يحسّنوا أداءهم في العمل، أو للإعداد من أجل أن تتقدم مهنة في الأعمال التجارية أو الحياة المهنية. ولا يزال آخرون يعدّون التدريب طريقة لدعم أهداف أكبر مثل برنامج من أجل تغيير مؤسساتي أعظم. بالنسبة لغير المتخصصين، قد تبدو كل المواقف التدريبية متشابهة ومستندة إلى علاقة شخص لشخص، ومستمرة وسرية بين المدير التنفيذي والمدرّب. مع ذلك، فإن كل موقف تدريبي مختلف عن الآخر، وهذا الاختلاف مهم لإدراك أنه لا شيء إلا لتعزيز الاختيار المعلوم من قبل كل شخص معني بالأمر. يستكشف هذا التقرير العوامل المميزة الأساسية بين المواقف التدريبية، ويحدد أربعة أدوار تدريبية مختلفة بوضوح. وتستكشف الأمثلة «حالة» الطريقة التي يتم بها تطبيق هذه الأدوار على قضايا تدريبية شائعة تواجه المديرين التنفيذيين ومؤسساتهم اليوم.

(stock No. 175)



- دليل مركز القيادة الإبداعية للتدريب: دليل المدرب القائد.

التدريب أمر حيوي لتطوير المواهب في المؤسسات، وهو مقدرة أساسية للمديرين المؤثرين. هذا الكتاب مستند إلى فلسفة التطوير القيادي التي شحذها مركز القيادة الإبداعية ببحوث دقيقة وخبرة طويلة وغنية في ممارسة التدريب القيادي. يستخدم الكتاب إطاراً تدريبياً كي يقدم خطة للقادة الذين يدعون للتدريب كونه وسيلة لبناء أداء قوي ومستديم في مؤسساتهم. يستكشف الكتاب الاعتبارات الخاصة، التي يحتاج المدربون القادة لأن يأخذوها في الحسبان عند التدريب وعبر الاختلافات وفي ظروف خاصة. ويصف الكتاب أيضاً تقنيات التدريب المتقدم، كما يبحث فيما يبدو عليه التدريب عندما ينتقل من علاقة «شخص لشخص» إلى ثقافة تطويرية تشمل المؤسسة بكاملها.

(stock No. 2214 )

